

LES FACTEURS DE MOTIVATION DU PERSONNEL DU SECTEUR PRIVE : UNE REFLEXION A PARTIR DE LA GESTION DES CARRIERES A LA SOCIETE IVOIRIENNE DE BANQUE

Franck-Gautier Gacha

Département de Sociologie/Anthropologie
Université Peleforo Gon coulibaly (Korhogo – Côte d'Ivoire)

Abstract

In an organization, there are various resources that contribute to its optimal functioning. Of all resources, the human factor is presented in the form of a significant element for achieving the objectives set by the organization. It is in this light that is set up a HRM policy which covers several aspects including payroll, personnel administration, career management, recruitment, training, conflict management, social consultation. This article aims at showing the influence of career management on workers' motivation, from the case of employees of Société Ivoirienne de Banque. The general assumption is that the motivation of workers is partly linked to the effective career management mode in this organization. The methodological approach is summarized in the documentation and semi-structured individual interviews realized with employees of SIB, chosen accidentally. The results show that the needs faced by the employer are to make the company productive, competitive and generate profits. Thus, career management (included in the policy HRM) appears as an asset to SIB, as a key factor in maximizing its profits. The better the career profile is known and readable, the better the worker is motivated and is involved in his work.

Keywords: Organization, HRM policy, Motivation, Career Management

Résumé

Dans une organisation, on retrouve diverses ressources qui contribuent à son fonctionnement optimal. De toutes les ressources, le facteur humain se présente comme un élément important pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Dans cette optique, est mise en place une politique GRH qui recouvre plusieurs aspects dont la gestion de la paie,

l'administration du personnel, la gestion des carrières, le recrutement, la formation, la gestion des conflits, la concertation sociale. Cet article a pour objectif de montrer l'influence de la gestion des carrières sur la motivation des travailleurs, à partir du cas des employés de la Société Ivoirienne de Banque. L'hypothèse générale est que la motivation des travailleurs est en partie liée au mode de gestion des carrières en vigueur dans cette organisation. La démarche méthodologique se résume à la documentation et à des entretiens individuels semi-directifs réalisés avec les employés de la SIB, choisis de façon accidentelle. Les résultats montrent que les besoins auxquels fait face l'employeur sont de rendre l'entreprise productive, compétitive, et de générer des bénéfices. Ainsi, la gestion des carrières (incluse dans la politique GRH) apparaît comme un atout pour la SIB, comme un facteur incontournable dans la maximisation de ses profits. Mieux le profil de carrière est connu et lisible, mieux le travailleur est motivé et s'investit dans son travail.

Mots-clés : Organisation, Politique GRH, Motivation, Gestion des carrières

Introduction

Les organisations s'intéressent de plus en plus à la gestion efficace du personnel et instituent de ce fait une politique visant à prendre en compte les besoins des travailleurs. Cette politique de promotion du capital humain (autrement dénommée Gestion des ressources humaines ou GRH) diffère d'une organisation à une autre (Gacha, 2006). En effet, le style promotion du capital humain influence positivement ou négativement le travail des salariés. Par exemple, dans un contexte où l'employeur développe un style de gestion autocratique, on pourra sentir chez ce dernier un ralentissement de l'élan du travail en vue de baisser la production. Par contre, le style de gestion démocratique qui s'intéresse aux aspirations du personnel est source de meilleur rendement de sa part (Assouman, 2010).

Dans une organisation, on retrouve diverses ressources (financières, matérielles et humaines) qui contribuent à son fonctionnement optimal. Mais, de toutes les ressources, le facteur humain se présente comme un élément important pour atteindre les objectifs fixés. En effet, l'organisation est animée par des acteurs ayant des besoins individuels, des aspirations propres et menant une vie en dehors de l'organisation. La vie hors de l'organisation (nommée par ailleurs « hors travail ») influence le rendement de l'individu dans le cadre du travail, d'où l'instauration d'une politique GRH pour mieux encadrer le travailleur aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation (Assouman, 2013). Cette politique recouvre plusieurs aspects dont la gestion de la paie, l'administration du personnel, la

gestion des carrières, le recrutement, la formation, la gestion des conflits, la concertation sociale pour ne citer que ceux-là.

Par ailleurs, la densité des sollicitations sociales⁹ du travailleur peut l'amener à s'investir dans les activités lucratives parallèles (Koffi, 2005). Ainsi, le fait pour l'organisation de prendre des dispositions pour réduire les charges du travailleur débarrasse ce dernier de certaines préoccupations. Autrement dit, l'assurance maladie pour la prise en charge médicale l'employé et des membres de sa famille constitue une source de motivation.

A la Société Ivoirienne de Banque (SIB), l'organisation enclenche des leviers motivants dans la mise en œuvre de sa politique GRH. Ainsi, comme nous avons pu le constater au cours des enquêtes de terrain, pour disposer d'un personnel motivé, cette compagnie bancaire fait de la politique GRH un pivot de son management global, notamment par :

- des sessions de formation régulières à l'intention du personnel,
- la mise en place d'un système de prêt immobilier pour permettre au salarié de disposer d'une maison,
- la mise en place d'un système annuel de prêt scolaire,
- l'instauration d'une couverture médicale pour le salarié et ses ayants-droit.

De plus, le Département des Ressources Humaines est animé par des acteurs qui sont à l'écoute de leurs collaborateurs, indépendamment de leurs occupations personnelles. En guise d'illustration, lors de nos différentes visites, nous avons pu constater que la Directrice des ressources humaines a instauré quotidiennement deux heures d'échanges avec des collaborateurs, dans son bureau. Les échanges portent généralement sur les difficultés de collaboration entre un employé et un autre, le désir de mutation dans un autre service ou dans une autre agence, les conditions et l'environnement de travail, etc. Ce sont donc en moyenne huit employés que la Directrice reçoit par jour pour échanger sur des questions diverses, liées tant au travail qu'à la vie hors travail. Mais, qu'en est-il exactement de la gestion des carrières, qui, rappelons-le, fait partie intégrante de la GRH ? En d'autres termes, quelle politique en termes de gestion des carrières la SIB élabore-t-elle pour créer et maintenir la motivation de ses employés ? La motivation des salariés de la SIB est-elle nécessairement liée à la gestion de leurs carrières ? En définitive, qu'est-ce qui explique la motivation au travail des agents de la SIB ?

Autant de questions auxquelles cet article s'efforce de donner un éclairage, en ayant pour objectif de montrer l'influence de la gestion des

⁹ Le salaire de base uniquement d'un travailleur ne peut lui permettre de satisfaire à ses besoins et faire face à ses charges sociales : frais de loyer, factures d'eau et d'électricité, scolarité des enfants, soins de santé et autres sollicitations sociales.

carrières sur la motivation des travailleurs, à partir du cas des employés de la Société Ivoirienne de Banque. Notre hypothèse générale est que la motivation des travailleurs de la SIB est en partie liée au mode de gestion des carrières en vigueur dans cette organisation. Le travail est structuré autour d'une méthodologie, de résultats et analyses suivis d'une discussion. La conclusion revient sur les principaux résultats obtenus et éclaire sur les portées sociale et scientifique de l'étude.

Methodologie

Dans cet article, nous nous appesantissons sur la gestion des carrières en tant que facteur de motivation des ressources humaines. Autrement dit, nous tentons d'appréhender la motivation du personnel comme découlant de la pratique de GRH de façon générale, mais aussi et surtout comme résultant de la gestion des carrières. Ce travail est soutenu par une démarche méthodologique qui englobe à la fois la recherche documentaire, des entretiens semi-directifs avec des agents de la SIB et le dépouillement manuel des informations recueillies. La dialectique et l'analyse de contenu servent respectivement de méthode de référence et de technique pour expliquer le comportement des travailleurs en rapport avec la gestion des carrières.

La recherche documentaire a constitué la première étape de collecte des données. La documentation exploitée est issue des articles et ouvrages scientifiques, des documents administratifs, des rapports d'études. Pour cette phase de collecte des données, nous nous sommes rendu à la bibliothèque du Centre Ivoirien d'Etudes et de Recherches en Psychologie Appliquée (CIERPA) à Abidjan et au Centre de documentation de l'Institut Français. Nous avons également recouru à la documentation en ligne via les sites *persee.fr* et *revues.org*. La documentation a été complétée par des entretiens individuels semi-directifs avec des employés de la SIB, choisis de façon accidentelle (technique du *tout venant*). Les entretiens ont gravité autour des thématiques suivantes :

- place des ressources humaines dans le dispositif organisationnel de la SIB ;
- facteurs de motivation à la SIB ;
- modalités de gestion des ressources humaines et gestion des carrières.

La population d'étude comprend *a priori* tous les travailleurs exerçant au sein de la SIB. Autrement dit, font partie de la population d'étude tous les individus, sans distinction de sexe et de grades, ayant la qualité d'employé de ladite organisation. A la suite des démarches, seules la Direction Centrale des Ressources Humaines et une agence de proximité nous ont été autorisées. Ces deux structures totalisent respectivement 29 et

11 agents. Nous avons donc jugé non pertinent de constituer un échantillon, vu que la population est de petite taille et que l'enquête est essentiellement qualitative. Enfin, les résultats de l'étude ont été générés par dépouillement manuel et interprétés à partir de l'analyse de contenu et de la méthode dialectique.

Pour finir, notons que le choix de la SIB est lié à deux raisons : elle est l'une des plus anciennes banques (depuis 1962) avec la SGBCI, la BIAO et la BICICI ; elle a la meilleure couverture nationale avec 43 agences. L'étude a eu pour cadre les locaux du siège de la banque, sise dans la commune du Plateau, Boulevard de la République, immeuble Alpha 2000, et à l'agence de proximité de Yopougon, quartier Maroc, à Abidjan.

Resultats

Avant d'aborder concrètement cette partie, nous nous proposons de clarifier les concepts de carrière et de motivation pour une meilleure compréhension.

Clarification des concepts de carrière et de motivation

Clarification du concept de carrière

Dans le monde professionnel, la carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières. La notion de carrière comporte une composante individuelle et une composante organisationnelle (Gutteridge, Leibowitz et Shore, 1993). Pour ce qui est de la première composante, le terme de carrière peut être défini sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier (Gutteridge, Leibowitz et Shore, idem). Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise ; elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations, etc. Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière. Les cheminements de carrière ont une incidence sur les individus et les organisations. Ils influent sur la performance des individus au travail, sur leur satisfaction, leur santé et leur bien-être.

Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste à planifier les mouvements de main-d'œuvre dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc un système qui concilie les aspirations professionnelles des employés et les besoins de l'organisation. La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information

accumulée à partir des évaluations formelles ou informelles du rendement, de façon à pouvoir ensuite repérer les employés les plus performants et les encourager à accéder à des postes comportant de plus grandes responsabilités en leur offrant des conditions propices à leur développement (Gutteridge, Leibowitz et Shore, 1993). Pour nous résumer, disons que la carrière englobe le parcours professionnel du travailleur, du recrutement (première prise de service) à la retraite (cessation légale des activités professionnelles) en passant par les mutations et les promotions. Ce parcours professionnel concerne à la fois le travailleur et l'employeur qui s'engagent dans un processus perpétuel de négociation en vue d'atteindre une satisfaction mutuelle (Deshommes, 2008).

Clarification du concept de motivation

De façon générale, la motivation est ce qui pousse à l'action, c'est-à-dire l'ensemble des motifs qui expliquent un acte (Larousse, 2008). La psychologie définit la motivation comme un ensemble de facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné et provoquent chez lui un comportement donné (Gacha, 2010). La motivation est le processus qui règle l'engagement de l'individu pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption. La motivation est assimilée à une « réserve d'énergie » : elle se réfère au zèle, au désir, à l'aspiration de dépasser une condition donnée pour atteindre une autre. Selon Bory et al. (2005), la motivation au travail est un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son identité et sa durée.

Le concept de motivation a été souvent utilisé pour expliquer des comportements comme l'absentéisme. Manon (2005) et Viviant (2005) se sont penchés sur le lien existant entre motivation et absentéisme. Le premier révèle que l'absentéisme et l'assiduité résultent de la pression exercée par les exigences de l'environnement subjectif de travail. Le second affirme que la satisfaction au travail est un indicateur de motivation, mais en aucun cas une cause, puisque la première constitue plus un sentiment et la seconde plus un processus. Par conséquent, moins l'employé est motivé, plus il s'absente. La motivation au travail est ainsi la force qui pousse l'individu à se surpasser, à faire des sacrifices pour exceller dans son domaine et surtout permettre à son organisation d'atteindre ses objectifs.

En définitive, on peut appréhender la motivation comme un processus à la fois mental et comportemental qui influence la participation de l'individu à une activité quelconque. Dans notre cas, elle est influencée par la politique de gestion des carrières en vigueur à la SIB.

GRH pratiquée à la SIB

L'enquête nous a permis d'identifier un certain nombre de facteurs sur lesquels la SIB met l'accent et qui sont censés améliorer tant le cadre de travail que le niveau de vie de l'employé.

Le premier facteur est la rémunération : selon les informations recueillies, les employés apprécient leur salaire de base, mais sont aussi conscients que ce salaire peut évoluer en même temps que leur carrière. Même si aucune information sur le salaire de base n'a été mentionnée, les employés estiment que le salaire est à l'image de la notoriété de la SIB. Monsieur K., cadre supérieur à la SIB, confirme cette tendance : *« Je ne peux pas vous dire mon salaire, mais je peux vous affirmer que ce que je perçois ici est nettement supérieur à ce que des amis du même grade perçoivent dans les banques concurrentes. La SIB n'est pas une petite banque de rue... »*.

Le second facteur est la volonté légitime pour le salarié de posséder un habitat : pour cela, un système de prêt immobilier a été institué pour faciliter l'acquisition d'une maison, en partenariat avec une société immobilière de la place. Les propos d'une secrétaire confortent cette idée : *« Avec ce système de prêt immobilier, j'ai 3 ans au plus pour habiter dans ma propre maison, la maison que j'ai toujours rêvé d'avoir c'est grâce à la SIB »*.

Le troisième facteur est la capacité du salarié à réussir la rentrée scolaire de sa progéniture : un système de prêt scolaire a été également institué pour permettre à chaque employé de gérer les frais d'écologie et les accessoires associés.

Le quatrième facteur est le désir de formation formulé par le salarié : le Service de formation (relié à la DCRH) analyse les demandes en formation du personnel et avise des structures adaptées de sorte à suivre l'évolution de la réalité bancaire et faire face à la concurrence.

Le cinquième facteur est la couverture médicale dont bénéficie le personnel : se faire soigner et faire soigner sa famille est une préoccupation permanente du salarié. Outre le service médical¹⁰ dont elle dispose, la SIB a signé des conventions avec des cliniques médicales privées pour permettre une prise en charge médicale de ses travailleurs et de leurs familles.

Ces cinq facteurs constituent la trame de la politique GRH de la SIB. Même si tous les autres aspects de la GRH sont pris en compte dans cette entreprise, les facteurs cités plus haut constituent les éléments essentiels sur lesquels l'organisation fonde sa stratégie de valorisation du personnel.

¹⁰ Ce service est animé par un médecin généraliste, un pédiatre et des aides-soignants.

Aspects motivants de la politique GRH de la SIB

La rémunération et les gratifications

Parlant de rémunération, le salaire de base est fixé par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et il est identique pour tous les établissements bancaires et de micro-finance de Côte d'Ivoire. La SIB s'est aligné sur ce salaire de base pour fixer celui de son personnel, mais il évolue selon la catégorie professionnelle de l'employé. Selon qu'on est agent de conception, agent de maîtrise ou agent d'exécution, le salaire diffère d'une catégorie à l'autre. Il est bon de noter que le passage d'une catégorie donnée à une catégorie supérieure entraîne une augmentation subséquente du traitement de l'employé. Toutefois, la mauvaise répartition des augmentations salariales peut être objet de frustrations et altérer l'engouement au travail chez les employés « lésés ». Cet état de fait est déploré par certains acteurs : *« les efforts de chacun doivent être récompensés de la même manière et ne doivent pas être fondés sur les affinités existant entre des décideurs et des employés »*¹¹.

Mais, de manière générale, les employés de la SIB se disent satisfaits de leur condition salariale et estiment que le salaire est à l'image du prestige de la SIB. Ils soutiennent également que l'entreprise peut faire davantage : *« les salaires que nous percevons sont acceptables. C'est un bon salaire ; on arrive quand même à se prendre en charge et à nourrir la famille. Mais, la société peut nous faire une augmentation de salaire parce que la vie devient plus chère qu'avant »*¹².

La SIB met également un accent sur les gratifications pour récompenser les employés qui ont consenti plus d'efforts dans la production. L'entreprise, en fonction des bénéfices engrangés et du dévouement des employés à la tâche, offre à ces derniers une somme d'argent pour les encourager dans leur élan.

Le système des prêts et de couverture médicale

La SIB inclut dans sa politique de motivation le système des prêts scolaire et immobilier. Le système de prêt scolaire permet, en début d'année scolaire ou académique, au personnel de disposer d'un bon d'achat dans certaines librairies de la place. Le système de prêt immobilier quant à lui permet à l'employé d'être propriétaire d'un habitat. L'acquisition des logis et des terrains est gérée par la Direction des Affaires Juridiques qui effectue des enquêtes pour s'assurer que les terrains ne sont pas l'objet de litiges et que l'employé ne court aucun risque dans l'acquisition d'une la maison qui l'intéresse. Un autre aspect motivant de la politique GRH est la couverture

¹¹ Propos recueillis auprès d'une secrétaire de direction.

¹² Propos recueillis auprès d'un agent de liaison.

médicale du personnel. Les employés bénéficient d'une prise en charge médicale allant de 80% à 100% et qui s'étend aux conjoints et enfants.

La formation et la gestion des carrières

Concernant la gestion de la carrière, certains enquêtés ont révélé que cette politique n'est pas bien élaborée, car l'évolution de l'employé n'est pas bien suivie et certains se trouvent marginalisés quand il s'agit du passage d'une catégorie à une autre. La nomination d'un employé à un grade supérieur est fonction des affinités qui lient certains acteurs aux décideurs. Il en découle que le mérite ou la valeur intrinsèque du bénéficiaire n'est pas souvent à la base de la nomination ou de la promotion. Les différents entretiens ont révélé que la politique de gestion des carrières est à l'état embryonnaire. Selon une enquêtée, « *l'évolution des salariés au sein de la structure n'est pas bien définie, ce qui rend un peu opaque la progression au sein de l'entreprise* ». Le constat est que l'organisation privilégie le système des diplômes de telle sorte qu'une personne qui totalise peu d'années d'expériences, mais qui détient un diplôme élevé, a un poste de responsabilité au détriment de celle qui a plusieurs années d'expériences, mais qui est rentrée à la SIB avec un diplôme inférieur au BAC. Pour cette dernière, la progression se fait plus lentement.

Quant à la politique de formation, elle comprend plusieurs stades : le stade obligatoire, le stade à la demande, et le stade de nécessité. Le stade obligatoire est la formation dont bénéficient tous les embauchés de la SIB ; cette formation a pour but de familiariser les nouveaux arrivants aux réalités bancaires. La formation à la demande est faite par les employés eux-mêmes qui jugent à un moment donné qu'ils ont besoin d'une formation dans un domaine bien précis pour être encore plus efficace et cerner de nouvelles réalités qui sont d'actualité dans leur domaine. La formation de nécessité intervient lorsque le Service de formation juge qu'un Service a besoin d'une mise à jour de ses méthodes de travail et que cela est indispensable pour le rendre plus efficace.

La communication

Les rapports entre supérieurs hiérarchiques et subalternes, la collaboration entre employés, la prévention de conflits, la gestion des conflits, la propreté des locaux, etc. sont autant d'aspects qui relèvent de la communication. Des séminaires sont organisés dans le but d'instruire les travailleurs sur les rapports professionnels qu'ils doivent avoir entre eux, sur la manière de donner des ordres, sur la manière de faire des remontrances pour éviter toute frustration.

Tous les éléments étudiés ci-dessus constituent les piliers de la politique GRH de la SIB. Pour les dirigeants de cette organisation, la

performance de l'entreprise est déterminée par la volonté des salariés à la rendre plus efficace. Le personnel interrogé a largement souligné que cette manière de concevoir l'aspect humain en entreprise le motive car ses intérêts sont pris en compte. Il a également confirmé qu'il y a une nette amélioration au niveau de la performance de l'entreprise lorsque de nouvelles dispositions sont prises par les dirigeants de l'entreprise en faveur des employés.

Impact de la gestion des carrières sur la motivation des travailleurs

La pratique de gestion des carrières

Selon Guérin et Wils (1992), le processus de gestion des carrières dans les organisations est constitué de trois étapes : la planification, la mise en œuvre, et l'évaluation. La planification consiste à informer d'abord les employés des possibilités de carrière existant dans l'organisation, puis à élaborer un plan de carrière. La mise en œuvre du processus de carrière consiste, d'une part, à déceler les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière et, d'autre part, à mettre en application des pratiques organisationnelles qui visent à aider les employés à orienter leur carrière (programmes de formation, mentorat, rotation d'emplois, etc.). L'évaluation consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de gestion des carrières. La détermination de critères de performance permet d'évaluer si le système est en mesure à la fois de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main-d'œuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève.

La planification des carrières à la SIB

La planification des carrières est constituée d'activités permettant à l'individu de se fixer des objectifs de carrière qui sont à la mesure de ses aptitudes et de ses intérêts. Bien que la démarche reliée à cette étape appartienne à l'individu, la SIB fournit son assistance à celui-ci : elle l'aide à découvrir ses préférences en matière de carrière en lui offrant des ateliers de formation au choix d'une carrière, de la documentation, des logiciels et des vidéos, de façon à ce qu'il soit en mesure de faire un choix réfléchi et réaliste. Une fois cette étape terminée, une deuxième démarche est entreprise : il s'agit de formaliser le plan de carrière entre l'employé et l'employeur. L'entretien relié à la carrière suit une évaluation de rendement et sert à la formalisation du plan de carrière.

La mise en œuvre du plan de carrière à la SIB

La mise en œuvre du plan de carrière se divise en deux étapes. D'abord, la SIB détermine les pratiques de planification des carrières qui permettront l'atteinte des objectifs de carrière. Ensuite, elle offre des moyens et des outils afin de résoudre les problèmes éventuels que pose la progression

des carrières. L'étape de mise en œuvre du plan de carrière consiste à déterminer les pratiques qui permettront aux individus de réaliser le plan de carrière établi dans la première phase. Le développement des carrières exige la mise sur pied de programmes de formation accessibles et pertinents. L'aide à la résolution des problèmes individuels reliés à la carrière constitue une étape cruciale dans la phase de mise en œuvre de la gestion des carrières, puisqu'elle aide les employés à surmonter leurs difficultés. Cet aspect n'est pas trop approfondi à la SIB, ce qui peut se révéler handicapant dans la gestion des carrières. La progression de l'employé peut également être facilitée par le parrainage, l'assistance professionnelle, les affectations à des tâches stimulantes. Une série d'activités de soutien comme le jeu de rôle, la consultation et l'amitié visent à aider le travailleur débutant à se façonner une identité propre (Benabbou, 2007).

L'importance de la gestion des carrières

Quand la main-d'œuvre est de mieux en mieux formée, ses attentes augmentent, particulièrement en ce qui concerne les possibilités que peut lui offrir une organisation de progresser tant sur le plan individuel que sur le plan professionnel. Les entreprises font face à une situation de plus en plus difficile : d'un côté, elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des employés qualifiés en créant les conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs professionnels et demeurer au sein de l'entreprise ; de l'autre, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison des nouvelles structures mises en place et parfois, des chances limitées d'avancement qui peuvent se présenter à l'intérieur de l'organisation. Il n'en demeure pas moins que la gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines.

Comme nous l'avons précisé, de nombreux auteurs s'accordent pour définir la gestion des carrières comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation. Cependant, malgré ses nombreux avantages, la gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs considérations : il ne faut pas perdre de vue que les salariés de la SIB ont des aspirations qui diffèrent en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge et le sexe, et n'abordent pas tous nécessairement leur carrière de la même façon.

Conclusion

La question de la GRH a été beaucoup étudiée et les résultats montrent généralement que la motivation du facteur humain est un préalable à l'augmentation des performances de l'organisation. Les leviers de la GRH sont globalement mis à l'actif des résultats positifs obtenus par les organisations, sans qu'aucune distinction entre ces leviers ne soit faite. C'est

cette insuffisance que notre étude a tenté de relever en insistant sur l'incidence que peut avoir spécifiquement la gestion des carrières sur la motivation des travailleurs.

La rémunération fondée sur les compétences acquises et non sur le poste occupé doit accompagner les efforts des personnes qui ont acquis de nouvelles connaissances. En procédant ainsi, la motivation du personnel sera toujours accentuée, la productivité accrue et l'organisation performante, dans un environnement de plus en plus concurrentiel. En effet, le travailleur éprouve des besoins qui caractérisent ses objectifs ou déterminent ses choix. Dans ces conditions, son implication dans la vie de l'organisation et sa motivation à la tâche sont en déterminées par la satisfaction de ses besoins.

Quand ses besoins ne sont pas pris en compte, le salarié laisse entrevoir un manque de motivation qui a pour effet de ralentir le travail. En tant qu'organisation, l'objectif de la SIB est de maintenir le personnel pour éviter autant que possible la faillite. Dans ce contexte, nous avons vu également que les besoins auxquels fait face l'employeur est de rendre l'entreprise productive, compétitive, et de générer des bénéfices. En définitive, la gestion des carrières (incluse dans la politique GRH) apparait comme un atout pour la SIB, comme un facteur incontournable dans la maximisation des profits de l'entreprise.

Pour finir, il faut dire que ce travail vient compléter les travaux antérieurs sur les facteurs organisationnels de la motivation des travailleurs. Il met un accent particulier sur l'influence que peut avoir la gestion des carrières, en tant que pratique organisationnelle, sur le rendement des travailleurs, ou du moins sur leur motivation à produire davantage pour l'organisation. Toutefois, certains aspects n'ont pu être élucidés comme le niveau de contribution effective de la gestion des carrières à la motivation. Des échelles de mesure et d'appréciation auraient permis de combler cette lacune. Des études ultérieures pourraient donc se pencher sur la question afin de déterminer le niveau réel de l'impact des pratiques organisationnelles sur la motivation des salariés.

References:

Assouman, A. M. E. (2010). *Impact de la Gestion des Ressources Humaines sur la motivation des employés : cas de la Société Ivoirienne de Banque*. Mémoire de maîtrise en sociologie, non publié, Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan-Cocody, Abidjan.

Assouman, A. M. E. (2013). *Les facteurs organisationnels de la motivation au travail chez des employés du secteur privé : une étude de cas de la gestion des carrières des employés de la Société Ivoirienne de Banque*. Mémoire de DEA en sociologie, non publié, Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan-Cocody, Abidjan.

- Benabou, C. (2007). «Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation », *Revue internationale de gestion*, vol. 20, no 4, p. 18-24.
- Blanchet, A. & Gotman, A. (2000). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris. Nathan. 2^e édition.
- Bory, E. Condret, V. Raynaud, A. & Teyssier, M. (2005). *Motivation dans le contexte du travail chez les Thaïlandais et les Français*. [en ligne], mis en ligne le 12 septembre 2005, consulté le 03 mars 2010. URL : wwwpsy.univ-bpclermont.fr
- Deshommes, O. (2008). *La motivation, élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise : cas de la firme d'assurance sans frontière basée en Haïti*. Mémoire de maîtrise, Centre Universitaire Maurice Laroché.
- Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, (1994). Montréal. Dicorobert.
- Dictionnaire Le Petit Larousse*, (1997). Paris. Bordas.
- Dzidula D. M. (2006). *Les pratiques ressources humaines et la performance des PME au Togo*, Mémoire de DEA, Université de Lomé.
- Gacha, F-G. (2006). *Réformes administratives, Gestion des Ressources Humaines et quête de performance dans l'administration publique ivoirienne : cas de la DOREBD (MFPERA)*. Mémoire de DEA en sociologie, non publié, Université de Cocody, Abidjan.
- Gacha, F-G. (2010), *Motivation et assiduité au travail chez des fonctionnaires du Trésor public*. Mémoire de fin de cycle en psychologie appliquée, non publié, CIERPA, Université de Cocody, Abidjan.
- Gnakpa, V. (2005). *La gestion des ressources humaines : comprendre les principes essentiels*. Abidjan, CEDA.
- Guérin, G. & Wils, T. (1992). « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », *Gestion*, vol. 17, no 3, p. 48-63.
- Guérin, G. et Wils, T. (1993), « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, n^{os} 5-6, p. 13-30.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz Z. B. et Shore J. E. (1993), *Organizational Career Development: Benchmark for Building a World Class Workforce*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Jamoussi, D. (2008), *GRH et performance*, Mémoire de maîtrise, institut des hautes études, Carthages.
- Koffi, A. P. (2005). *Agents de l'État et activités lucratives parallèles en Côte d'Ivoire*. Projet de thèse en sociologie, non publié, Université de Cocody, Abidjan.
- Lukunga, M. (2006). *L'influence de la participation des employés sur la productivité des entreprises publiques : cas de la SNCC/KINDU*. Mémoire de maîtrise. Kindu, Université de Kindu.

- Manon, A. (2005). *Absentéisme au travail : l'absence comme moyen de rétablir l'équité au travail lors d'iniquités perçues*. Mémoire de maîtrise en gestion des organisations. Chicoutimi : Université du Québec, [en ligne], mis en ligne le 11 février 2005, consulté le 03 mars 2010. URL : <http://theses.uqac.ca>
- Mapenzi, M. (2008), *L'impact de l'amélioration des conditions de travail sur le développement humain dans une entreprise*. Mémoire de maîtrise. Kinshasa, Université de Kinshasa.
- Mendras, H. (1997). *Eléments de sociologie*, Paris, Armand Colin.
- Ouattara, K. H. (2000), *La politique sociale dans l'entreprise et son impact sur la motivation des travailleurs : le cas de la Société Ivoirienne de Raffinage (SIR)*. Mémoire de maîtrise en sociologie non publié. Abidjan, Université de Cocody.
- Viviant, C. (2005). *Comment donner du sens au travail et motiver les salariés ?* Mémoire de master Ressources humaines. Grenoble : Ecole supérieure de Commerce, [en ligne], mis en ligne le 24 juin 2005, consulté le 03 mars 2010. URL : http://librapport.org/celine_VIVIANT_435_auteur.html